

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

**ОМЕЛЬЧЕНКО Олександр Васильович**

УДК: 658.512.62.:331.108

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Удосконалення кадрової політики як складова стратегії розвитку

ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Спеціальність 073 «Менеджмент» Подається на здобуття освітнього ступеня  
«Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

БЕЗДІТКО Олена Євгенівна

Кандидат економічних наук, доцент

## АНОТАЦІЯ

**Омельченко О.В. Удосконалення кадрової політики як складова стратегії розвитку ТОВ «Газорозподільні мережі України». – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні, методичні та практичні аспекти механізму удосконалення кадрової політики газорозподільного підприємства. Аналіз структури та функцій підрозділів, залучених до формування й реалізації кадрового потенціалу, впровадження нових підходів до господарської діяльності орієнтованих на потреби ринкової економіки в умовах ТОВ «Газорозподільні мережі України».

*Ключові слова:* управління, ефективність, виробництво, газорозподільні, стратегія розвитку.

## SUMMARY

**Omelchenko O.V. Improving personnel policy as a component of the development strategy of LLC «Gas Distribution Networks of Ukraine». – Manuscript.**

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work explores theoretical, methodological and practical aspects of the mechanism for improving the personnel policy of a gas distribution enterprise. Analysis of the structure and functions of departments involved in the formation and implementation of human resources potential, the implementation of new approaches to economic activity focused on the needs of a market economy in the conditions of LLC «Gas Distribution Networks of Ukraine».

*Key words:* management, efficiency, production, gas distribution, development strategy.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП .....  | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ<br>КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА .....                                  | 8  |
| 1.1. Сутність та значення кадрової політики газорозподільного<br>підприємства .....  | 8  |
| 1.2. Елементи кадрової політики підприємства .....   | 12 |
| РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА<br>ОЦІНКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ<br>УКРАЇНИ» ..... | 16 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства .....  | 16 |
| 2.2. Оцінка якості управління персоналом підприємства .....  | 19 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА У<br>КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО<br>ДІЯЛЬНОСТІ .....         | 23 |
| 3.1. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом<br>підприємства .....   | 23 |
| 3.2. Пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової<br>політики ТОВ «Газорозподільні мережі України».....         | 27 |
| ВИСНОВКИ .....   | 31 |
| ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....  | 33 |
| ДОДАТКИ  |    |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасний етап економічного розвитку характеризується орієнтацією на соціальні пріоритети та інноваційні процеси, що зумовлює необхідність приділяти значну увагу ключовому компоненту ресурсного потенціалу - трудовим ресурсам. У сучасних умовах значно посилилися вимоги до рівня професійної компетентності персоналу на підприємствах, а також до ефективності функціонування системи управління кадровою політикою. Це накладає на керівників підприємств обов'язок розробки нових підходів, принципів і стратегій, які сприятимуть формуванню високоефективного кадрового складу, його оптимальному використанню, а також максимальному розкриттю потенціалу кожного працівника як важливого елемента загальної продуктивності організації.

**Аналіз останніх досліджень.** У вітчизняній науковій літературі питання управління кадровою політикою підприємства досліджували такі автори, як Борщ В. І., Балабанова Л. В., Безсмертна Л. В., Воронкова В. Г., Дробиш Л. В., Крушельницька О. В., Мельничук Д. П., Осовська Г. В., Пошелюжна О. І., Сардак О. В. та інші. Зокрема, Борщ В. І. підкреслює важливість стратегічного підходу до управління персоналом в умовах змінного середовища. Балабанова Л. В. акцентує увагу на необхідності впровадження динамічних і гнучких моделей кадрового менеджменту. Безсмертна Л. В. досліджує значення інтелектуального капіталу та механізмів самореалізації працівників у рамках кадрової політики. Проте, попри значну кількість напрацювань залишається важливим питання пошуку нових напрямів удосконалення кадрової політики підприємства з врахуванням нових умов.

**Метою даної роботи** є дослідження кадрової політики в управлінській системі ТОВ «Газорозподільні мережі України» та визначення ключових напрямів її вдосконалення з метою забезпечення максимально ефективною діяльності підприємства. Для досягнення цієї мети передбачено виконання таких завдань:

- 1) визначити сутність та значення кадрової політики газорозподільного підприємства;
- 2) охарактеризувати основні елементи кадрової політики підприємства;
- 3) встановити та оцінити основні інструменти та методи управління персоналом;
- 4) проаналізувати сучасний стан та оцінити систему управління персоналом в ТОВ «Газорозподільні мережі України»;
- 5) запропонувати напрями вдосконалення щодо поліпшення існуючих підходів до управління людськими ресурсами в ТОВ «Газорозподільні мережі України».

**Об'єктом дослідження** є процес удосконалення кадрової політики ТОВ «Газорозподільні мережі України». **Предметом** кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів і управлінських методів, спрямованих на удосконалення кадрової політики в ТОВ «Газорозподільні мережі України».

**Методи дослідження.** У дослідженні використано загальнонаукові й спеціальні методи наукового пізнання. Зокрема, застосовано методи логічного узагальнення та спостереження для аналізу сутності кадрової політики, емпіричні методи порівняння для оцінки впливу мотиваційних чинників на ефективність управлінського менеджменту, а також теоретичні підходи, зокрема системний аналіз, для вивчення інструментів і механізмів управління кадрами. Окрім цього, залучено універсальні методи дослідження, такі як аналіз і синтез, на основі яких окреслено шляхи вдосконалення кадрової політики з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства.

*Інформаційну базу роботи* складають законодавчі акти, підручники і навчальні посібники, публікації періодичних видань, мережа Internet, фінансова звітність ТОВ «Газорозподільні мережі України».

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в прикладному характері кваліфікаційної роботи, яка містить рекомендації щодо

вдосконалення кадрової політики підприємства на основі розробленого автором механізму. Запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені в практичну діяльність підприємства.

#### **Апробація результатів.**

1. Омельченко О.В. Удосконалення кадрової політики у ТОВ «Газорозподільні мережі України» в контексті підвищення ефективності його діяльності *Збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції: Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнес*. Електронне видання у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик . Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. Т.1. с. 255-257.

2. Бездітко О. Є., Омельченко О. В. ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА Наукові читання – 2025: зб. наукових праць працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ менеджменту, бізнесу і права Поліського національного університету. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 10-13.

**Структура і обсяг роботи.** Робота викладена на 36 сторінках комп'ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді 5 таблиці, 3 рисунки. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменування), 2 додатки.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та значення кадрової політики газорозподільного підприємства

Управління організацією в сучасних умовах вимагає застосування комплексу заходів та інструментів, спрямованих на досягнення спільної мети – забезпечення клієнтів послугами з найвищою ефективністю та якістю обслуговування. Працівники, реалізуючи свій професійний потенціал, виступають основною рушійною силою цього процесу. Саме від них залежить створення умов для розвитку демократичного суспільства відповідно до світових прогресивних стандартів, а також формування національних інтересів, що сприятимуть становленню України як соціальної держави з потужною економікою. Людський капітал є найціннішим ресурсом будь-якого суспільства [5].

Серед усіх складових потенціалу підприємства лише кадровий компонент здатний активно та самостійно реагувати на динамічні зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Для розуміння сутності поняття «кадрова політика підприємства» важливо з'ясувати значення таких категорій, як «трудові ресурси» та «трудова потенція» [11].

Кадрова політика конкретного підприємства визначається потенціалом його працівників. Поняття кадрової політики підкреслює роль кадрів як активних складових підприємства, що відрізняє його від терміну людські (трудова) ресурси, який розглядає кадри нарівні з іншими типами ресурсів [25].

Кадрова політика є системним поняттям, яке виступає об'єктом управління, має складну структуру та піддається управлінському впливу. Основними елементами кадрової політики підприємства є: – якісні характеристики персоналу (працездатність, стан здоров'я, рівень освіти, професійні навички, практичний досвід, інтелектуальні здібності,

ініціативність); – кількісні показники (структура і склад персоналу, загальна чисельність працівників, середній вік, стаж роботи); – можливості працівників; – якісна система управління персоналом; – ефективно реалізована кадрова політика [ 18 ].

Для ефективного використання та управління кадровою політикою з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно запроваджувати продуману та цілеспрямовану кадрову політику. Визначено ключові компоненти, що сприяють розвитку кадрового потенціалу підприємства на рис. 1.1.



**Рис. 1.1 Складові забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства**

Джерело: складено автором на основі [1, ст 199]

З рис. 1.1 можна побачити, що система розвитку кадрового потенціалу підприємства включає комплекс внутрішніх служб і підрозділів. Вони відповідають за фінансове, організаційне, інформаційне, мотиваційне та науково-методичне забезпечення, здійснюючи прийняття рішень з різних аспектів кадрової політики. Крім того, зазначені служби несуть відповідальність за ухвалені рішення і результати їх реалізації [33].

Діюча структура управління кадровою діяльністю на підприємстві є базою для розвитку його кадрового потенціалу. Складовими цієї структури виступають окремі менеджери, відділи, служби та інші організаційні підрозділи управлінського апарату. Організаційне, фінансове, інформаційне, науково-методичне та мотиваційне забезпечення відіграють ключову роль у формуванні ефективної кадрової політики. Різноманітність підходів до

визначення сутності кадрової політики з боку вітчизняних і закордонних науковців свідчить про багатогранність цього поняття та необхідність постійного вдосконалення практичного використання відповідних інструментів. Найбільш змістовні з існуючих підходів до тлумачення досліджуваного поняття наведено у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Погляди науковців на визначення поняття «кадрова політика»**

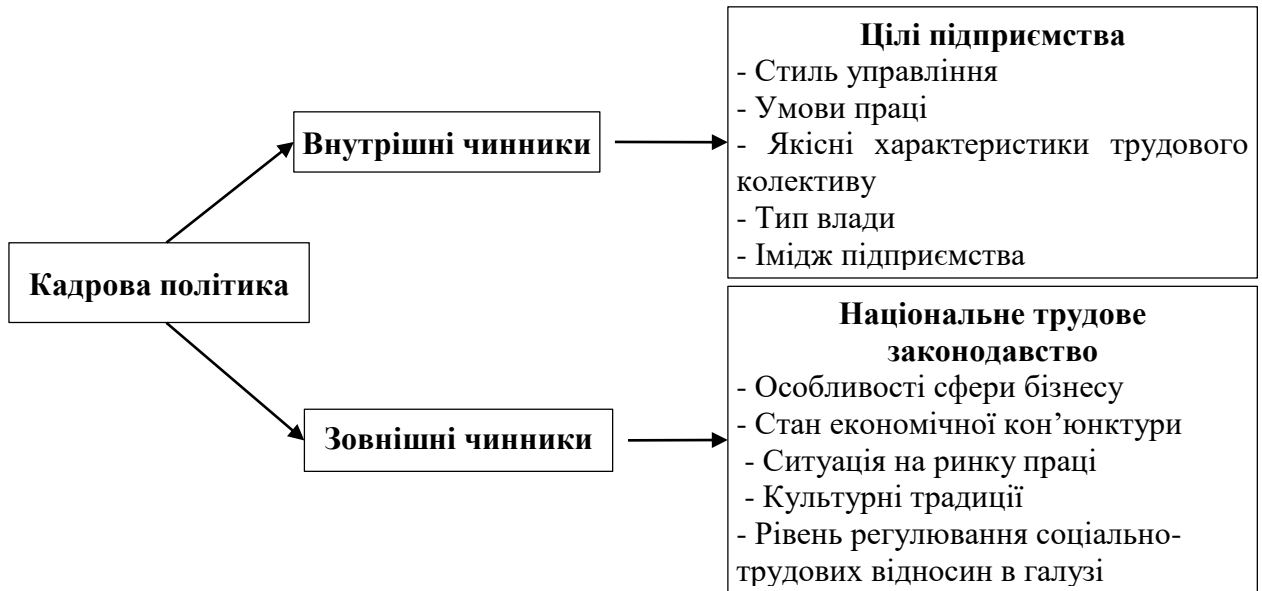
| Автор визначення                                 | Визначення   |
|--|--|
| Батеман Х.,<br>МакАдам К. [1, с. 199]            | Кадрова політика – низка особливих правил, або рекомендацій, що визначають шляхи вирішення питань, пов'язаних з персоналом організацій   |
| Беляцький М.П. [2, с. 15]                        | Кадрова політика – принципи, цілі та стратегії в сфері роботи з персоналом, на які орієнтовані всі заходи щодо роботи з кадрами  |
| Крушельницька О.В.,<br>Мельничук Д.П. [9, с. 42] | Кадрова політика - сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання   |
| Одегов Ю.Г.,<br>Лабаджян М.Г. [8, с. 18]         | Кадрова політика – генеральний напрямок кадрової роботи, що містить сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму по виробленню цілей і задач, спрямованих на збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу, створення високопродуктивного, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку |
| Стрехова С. В. [10, с. 67]                       | Кадрова політика – сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур із формування, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання   |

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 8-10].

З наведених визначень можна зробити висновок, що кадрова політика є структурованою сукупністю методів, заходів і процесів, які застосовують для формування, розвитку та раціонального використання персоналу. Її мета - створення сприятливих умов праці, визначення інструментів мотивації й стимулювання працівників для ефективної роботи на благо підприємства.

Кадрова політика розробляється з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, які відображені на рис. 1.2. Отже, сучасна концепція кадрової політики зосереджена на системі чітких принципів, що гарантують обґрунтованість, доцільність дій та соціальну відповідальність. Ця політика

орієнтується на визначені ринки праці, через які здійснюється реалізація поставлених завдань. Таким чином, під час планування заходів керівництву підприємства важливо мати чітке розуміння джерел пошуку та залучення працівників.



**Рис. 1.2 Чинники визначення кадрової політики підприємства**

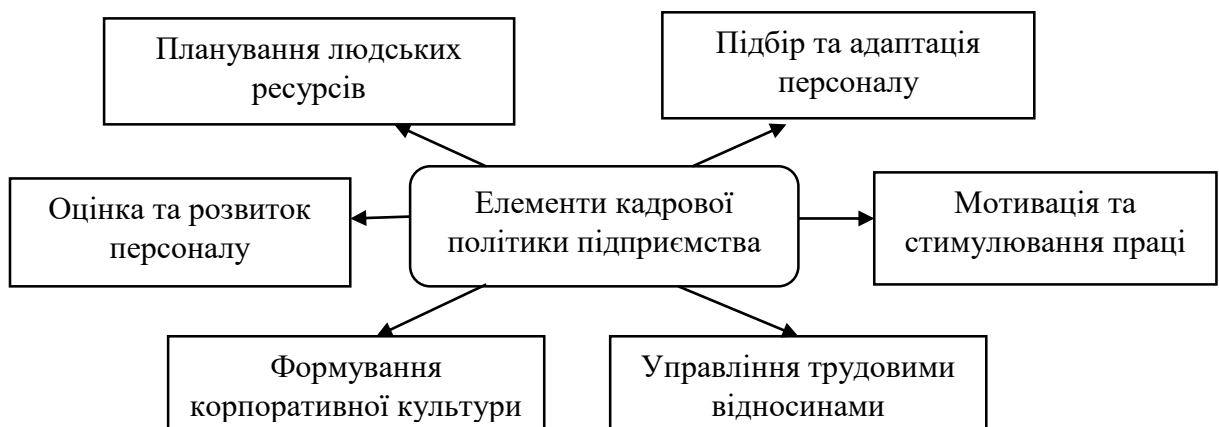
Джерело: складено автором на основі [10, с. 67].

Залежно від джерел залучення працівників і підходів керівництва до вирішення кадрових питань, чинники, що впливають на формування кадрової політики, змінюють свою значущість. У разі орієнтації на зовнішні джерела підбору персоналу в процесі формування кадрової стратегії підприємства, а також підготовки заходів для її ефективного впровадження, особливого значення набуває активізація трудової міграції на сучасному етапі розвитку національної економіки. Для залучення висококваліфікованих спеціалістів українські підприємства дедалі частіше змушені конкурувати з іноземними компаніями, які пропонують більш привабливі умови. Водночас, за орієнтації на внутрішні джерела пошуку персоналу, керівництву підприємства слід брати до уваги зростаючу конкуренцію на ринках праці. Одним із ключових завдань стає утримання висококваліфікованих працівників шляхом створення сприятливих умов праці та забезпечення можливостей для розвитку кадрового потенціалу кожного спеціаліста.

## 1.2 Елементи кадрової політики підприємства

Кадрова політика підприємства є складною, багатоаспектною системою, що охоплює сукупність взаємопов'язаних принципів, цілей, методів та механізмів, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами для досягнення стратегічних завдань організації. Її формування та реалізація базуються на аналізі внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на функціонування ринку праці та специфіку діяльності конкретного суб'єкта господарювання.

Ключовими елементами кадрової політики будь-якого сучасного підприємства виступають: планування людських ресурсів, підбір та адаптація персоналу; оцінка та розвиток персоналу, мотивація та стимулювання праці, формування корпоративної культури та управління трудовими відносинами (рис. 1.3). Вказані елементи не є статичними, а перебувають у постійній взаємодії та взаємозалежності, формуючи динамічну систему, яка гнучко реагує на зміни зовнішнього середовища та внутрішні потреби організації. Їхня ефективна реалізація є запорукою не лише поточного успіху, а й сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі) [18].



**Рис. 1.3** Елементи кадрової політики підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [8, 12, 21].

Одним із основних елементів є планування людських ресурсів, який є фундаментом кадрової політики та дозволяє підприємству завчасно визначити свої майбутні потреби у персоналі. Планування людських ресурсів передбачає систематичний аналіз поточного кадрового складу та прогнозування майбутньої потреби у кваліфікованих фахівцях. Це включає кількісну оцінку, тобто скільки працівників потрібно та якісну оцінку, а саме які компетенції та кваліфікація необхідні на основі стратегічних планів розвитку підприємства, обсягів виробництва або надання послуг, а також змін у технологіях. Результатом цього процесу є розробка стратегій залучення, розвитку та утримання працівників, що забезпечує безперервне та ефективне кадрове забезпечення.

Наступним елементом є підбір та адаптація персоналу, який зосереджений на процесі залучення до компанії нових співробітників. Підбір персоналу охоплює комплекс заходів, спрямованих на пошук, відбір та залучення найбільш відповідних кандидатів на вакантні посади. Це включає використання різноманітних каналів пошуку, таких як онлайн-платформи, рекрутингові агенції, професійні спільноти, рекомендації, проведення структурованих інтерв'ю, оцінку професійних знань та навичок, а також тестування психологічних характеристик. Після успішного відбору, процес адаптації є критично важливим для швидкої та ефективної інтеграції нових співробітників у корпоративне середовище. Адаптація допомагає новачкам зрозуміти корпоративну культуру, цінності, правила та процедури, а також швидше освоїти свої професійні обов'язки, мінімізуючи стрес та підвищуючи їхню продуктивність [17].

Після підбору персоналу важливим елементом виступає оцінка та розвиток персоналу. Він спрямований на постійне вдосконалення професійних якостей та зростання співробітників. Оцінка персоналу передбачає регулярний моніторинг професійної діяльності працівників, виявлення їхнього потенціалу, сильних сторін, потреб у навчанні та областей для покращення. На основі цих даних розробляються та впроваджуються індивідуальні та групові

програми розвитку, що включають навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, семінарах та проєктах. Метою цих заходів є не лише покращення поточних результатів, а й підготовка співробітників до виконання більш складних завдань та сприяння їхньому кар'єрному зростанню всередині організації. Варто зазначити, що ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня залученості та прагнення співробітників до досягнення високих результатів. Мотивація та стимулювання праці передбачає розробку та застосування комплексної системи матеріальних та нематеріальних стимулів. Матеріальні стимули включають конкурентну систему оплати праці, бонуси, преміювання за досягнення показників, соціальні пакети, наприклад, медичне страхування, компенсація витрат на транспорт або харчування. Нематеріальні стимули можуть бути представлені можливостями для професійного розвитку, визнанням досягнень, створенням комфортних умов праці, сприятливим психологічним кліматом та можливостями для реалізації творчого потенціалу. Мета цього елементу -підвищити продуктивність праці, задоволеність працівників та їхню лояльність до підприємства.

В сучасних умовах господарювання все ільше набуває популярності такий елемент кадрової політики, як формування корпоративної культури, адже він є стратегічно важливим для створення єдиного та сприятливого внутрішнього середовища. Корпоративна культура – це сукупність спільних цінностей, норм поведінки, етичних принципів, традицій та переконань, що визначають взаємодію між співробітниками та ставлення до зовнішнього світу. Сильна корпоративна культура сприяє зміцненню командного духу, підвищенню ефективності внутрішніх комунікацій, формуванню позитивного іміджу підприємства як для співробітників, так і для зовнішніх стейкхолдерів. Вона також відіграє ключову роль в утриманні цінного персоналу та залученні нових талантів. Ще одним елементом є вдале та ефективне управління трудовими відносинами, що забезпечує правову та соціальну стабільність у колективі. Управління трудовими відносинами охоплює комплекс заходів,

пов'язаних з неухильним дотриманням норм трудового законодавства, а саме законів, кодексів, нормативних актів, врегулюванням трудових спорів та конфліктних ситуацій, веденням колективних переговорів з представниками працівників. Ефективне управління трудовими відносинами є запорукою підтримки стабільних та конструктивних взаємин у колективі, запобігання конфліктам та підвищення загальної задоволеності працівників умовами праці та соціальними гарантіями.

Отже, узагальнюючи вищевикладене, можемо стверджувати, що кадрова політика підприємства є комплексною, багаторівневою системою, яка інтегрує низку ключових елементів: планування людських ресурсів, підбір та адаптацію персоналу, оцінку та розвиток співробітників, мотивацію та стимулювання праці, формування корпоративної культури та управління трудовими відносинами. Кожен із цих елементів відіграє критично важливу роль у функціонуванні організації, забезпечуючи не тільки задоволення поточних потреб у персоналі, а й формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Ефективне функціонування кадрової політики базується на системному підході, де всі зазначені складові перебувають у постійній взаємодії та взаємозалежності, формуючи динамічну структуру, здатну гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища та внутрішні трансформації. Саме така синергія між елементами кадрової політики, що постійно вдосконалюється та адаптується до стратегічних цілей підприємства, є фундаментом для ефективного управління людськими ресурсами, запорукою підвищення продуктивності праці, формування лояльного та висококваліфікованого колективу, що в кінцевому підсумку визначає сталий розвиток та конкурентоспроможність організації на сучасному ринку.

## **РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОЦІНКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства**

Основна діяльність ТОВ «Газорозподільні мережі України» полягає у розподілі природного газу для споживачів Житомирської області. Акціонерне товариство зареєстровано за адресою 10002, Житомирська обл., м. Житомир, вул. Феценка-Чопівського, буд.35. Статутний капітал підприємства складає 241 458,0 грн, а його засновником є Державний комітет нафтової та нафтопереробної промисловості «Держнафтагазпром». Види діяльності за КВЕД: Основний вид діяльності: 35.22 Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи.

Житомирська філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» займається транспортуванням газу через розподільні мережі. Оплата цієї послуги регулюється тарифом, який затверджується НКРЕКП. Тариф включає виробничі витрати, втрати природного газу, матеріальні витрати та послуги, витрати на оплату праці, інвестиції і плановий прибуток. Основна частина коштів від плати за транспортування направляється на виробничу діяльність та оплату праці. Зокрема, ці кошти призначені для придбання природного газу, пально-мастильних матеріалів і електроенергії за комерційними цінами, а також для підтримки роботи аварійно-диспетчерських служб. Ці служби регулярно контролюють функціонування зовнішніх газових мереж і забезпечують облік споживання газу. Кошти також використовуються для організації роботи зі споживачами та укладення договорів. Аналіз основних послуг ТОВ «Газорозподільні мережі України» наведено у табл. 2.1.

Аналіз динаміки чистого доходу від різних видів продукції у 2022-2024 рр. дозволяє зробити висновки, а саме загальний чистий дохід у 2024 р. зменшився порівняно з 2022 р. до 74513,08%, що свідчить про значне падіння доходів компанії за проаналізований період.

Таблиця 2.1

**Склад та структура асортименту продукції та наданих послуг**

**ТОВ «Газорозподільні мережі України», 2022-24 рр.**

| Вид продукції<br>(послуги)       | 2022 р.   |     | 2023 р.     |     | 2024 р.     |     | 2022 р. у %<br>до 2024 р. |
|----------------------------------|-----------|-----|-------------|-----|-------------|-----|---------------------------|
|                                  | тис. грн. | %   | тис. грн.   | %   | тис. грн.   | %   |                           |
| Газ для постачання населення     | 465735,6  | 55  | 520602371,1 | 58  | 384892192,3 | 61  | 82641,7805                |
| Газ для постачання підприємствам | 321780,9  | 38  | 260301185,6 | 29  | 170362117,9 | 27  | 52943,50476               |
| Обслуговування газового приладя  | 29637,7   | 3,5 | 71807223,6  | 8   | 31548540,35 | 5   | 106447,2583               |
| Перевірка газових лічильників    | 12701,8   | 1,5 | 17951805,9  | 2   | 31548540,35 | 5   | 248376,9359               |
| Пломбування газу                 | 16935,8   | 2   | 26927708,85 | 3   | 12619416,14 | 2   | 74513,08078               |
| Чистий дохід                     | 846792    | 100 | 897590295   | 100 | 630970807   | 100 | 74513,08078               |

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Постачання газу для населення залишається основним джерелом доходів, частка якого зросла з 55% у 2022 р. до 61% у 2024 р. Це може вказувати на збільшення обсягів або тарифів для населення. Отже основна тенденція свідчить про зміну структури доходів на користь постачання газу для населення при загальному зменшенні доходів підприємства в 2024 р. порівняно з 2022 р. Варто зазначити, що ТОВ «Газорозподільні мережі України» протягом багатьох років є постачальником газу для населення та підприємців. Окрім постачання газу вона надає додаткові послуги, такі як ремонт обладнання, вставлення та пломбування лічильників. Останні фінансові показники підприємства вказують на зменшення доходів підприємства, що може бути причиною нестабільного фінансового стану та кризи національної економіки і низьку платоспроможність населення.

Частина тарифної виручки спрямовується на інвестиції, а саме першочергово фінансуються реконструкція та модернізація газових мереж, а також безкоштовне встановлення газових лічильників для побутових споживачів. Зростання собівартості реалізації обумовлене збільшенням: вартості природного газу як товару, вартості послуг та інших витрат, а також фонду заробітної плати. Один з ключових етапів розробки виробничої програми полягає у визначенні потреби в ресурсах, тоді як основним методом задоволення цієї потреби є метод прямого розрахунку відповідно до питомих норм витрат. Аналіз основних економічних показників господарської діяльності підприємства наведено у Додатку А.

Аналізуючи ефективність роботи підприємства, особливу увагу слід приділити використанню персоналу, адже саме трудові ресурси є рушійною силою, що визначає здатність компанії трансформувати наявні активи в результативну діяльність. Детальний аналіз показників ефективності використання персоналу, наведених у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Ефективність використання персоналу підприємства, 2022-24 рр.

| Показники   | 2022 р  | 2023 р    | 2024 р    | 2024-2022рр |          |
|---|---------|-----------|-----------|-------------|----------|
|   |         |           |           | /-          | у %      |
| Середньорічна чисельність працівників, чол.                       | 1699    | 1799      | 1241      | -458        | 73,04    |
| Відпрацьовано за рік 1 працівником, годин                         | 2000    | 1992      | 2080      | 80          | 104      |
| Відпрацьовано за рік 1 працівником, днів                          | 250     | 249       | 260       | 10          | 104      |
| Коефіцієнт використання персоналу                                 | 1       | 1         | 1         | 0           | 100      |
| Отримано чистого доходу на 1 середньорічного працівника, тис. грн | 498,4   | 498938,4  | 508437,3  | 507938,9    | 102013,9 |
| Отримано чистого доходу на 1 люд.-год, грн                        | 3398000 | 3583608   | 244441,05 | -3153558,95 | 7,19     |
| Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн                    | 192,48  | 184884,36 | 173918,82 | 173726,34   | 90356,8  |
| Середньорічна оплата праці працівника, тис. грн                   | 15,87   | 15407,03  | 14493,23  | 14477,36    | 91324,7  |

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Аналіз таблиці свідчать про неоднозначну динаміку ефективності використання персоналу ТОВ «Газорозподільні мережі України» протягом 2022-2024 рр. Середньорічна чисельність працівників продемонструвала суттєве скорочення. Якщо у 2022 рр. на підприємстві працювало 1699 осіб, то до 2024 р. їхня кількість зменшилася до 1241 особи, що становить зниження на 458 осіб, або приблизно на 26,96%. Це може вказувати на процеси оптимізації штату, реструктуризацію, автоматизацію певних функцій або інтеграцію з іншими структурами, що є частиною стратегії розвитку ТОВ «Газорозподільні мережі України». Незважаючи на скорочення чисельності, показники відпрацьованих годин та днів на одного працівника у 2024 р. зросли порівняно з 2022 р., що свідчить про інтенсифікацію праці та зростання навантаження на кожного співробітника в умовах зменшення загальної чисельності.

Аналіз діяльності ТОВ «Газорозподільні мережі України» у 2022-24 рр. вказує на стратегічні зміни в управлінні компанією, що виявляються у скороченні чистого доходу та зміні його структури на користь постачання газу населенню. Водночас, спостерігається суттєва оптимізація штату зі значним зменшенням чисельності персоналу, що компенсується інтенсифікацією праці наявних співробітників.

## **2.2. Оцінка якості управління персоналом підприємства**

Ефективність функціонування комплексної системи управління персоналом підприємства доцільно розглядати як частину загальної результативності діяльності підприємства. Проте, на сьогодні не існує єдиного підходу до оцінки цієї ефективності. Основну складність становить те, що процес трудової діяльності працівників тісно пов'язаний з виробничим процесом, його підсумковими результатами, а також із соціальним розвитком підприємства. Методика оцінки передбачає вибір критеріїв ефективності роботи організаційної, економічної та соціальної підсистем комплексної

системи. Цими критеріями можуть слугувати цілі зазначених підсистем. Завдання оцінювання ефективності управління персоналом полягає у визначенні:

1) економічна ефективність означає досягнення цілей діяльності підприємства через оптимальне використання трудового потенціалу. Критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом повинні відображати результативність праці або діяльності працівників.

2) соціальна ефективність відображає виконання очікувань і задоволення потреб працівників підприємства. Вона значною мірою залежить від організації і мотивації праці, а також стану соціально-психологічного клімату в колективі, що підкреслює важливість індивідуального підходу.

3) організаційна ефективність оцінює цілісність і структурованість підприємства.

Цей підхід ґрунтується на тому, що працівники підприємства виступають як сукупний суспільний працівник, що безпосередньо впливає на його діяльність. Отже, кінцеві результати цієї діяльності мають бути критеріями для оцінки організаційної ефективності управління удосконаленням кадрової політики. Як видно, перелік показників всебічно відображає ефективність покращення кадрової політики підприємства в економічному, соціальному та організаційному аспектах. При цьому для визначення деяких з них необхідно зібрати додаткову оперативну інформацію через конкретні соціологічні дослідження. На підприємствах із низьким рівнем механізації та автоматизації праці, а також на невеликих підприємствах переважає ставлення до працівника як до виробничого ресурсу, без врахування важливості соціального менеджменту, що ускладнює впровадження передових методик і використання соціальних резервів. Кількісна оцінка економічної ефективності удосконалення кадрової політики передбачає визначення витрат, необхідних для її реалізації.

Для всебічної оцінки економічної ефективності управління персоналом на підприємстві можна застосовувати низку показників, які фундаментально відображають різні аспекти роботи з кадрами.

По-перше, слід аналізувати співвідношення загальних витрат, необхідних для залучення і утримання кваліфікованих працівників, з фактичними результатами, які вони приносять в процесі виконання своїх обов'язків. Це дозволяє оцінити міру ефективності інвестування в людські ресурси.

По-друге, важливо розглядати структуру витрат бюджету підрозділу підприємства в контексті співвідношення до кількості штатних одиниць у цьому підрозділі. Такий аналіз допомагає встановити баланс між витратами та чисельністю персоналу, забезпечуючи максимальну продуктивність без надмірних витрат.

І нарешті, не менш значущим є проведення вартісної оцінки різниці в результативності праці співробітників. Цей показник визначається шляхом обчислення розриву між оцінками продуктивності праці найбільш ефективних працівників та їхніх колег, що мають середній рівень результативності на подібних робочих місцях. Такий аналіз сприяє виявленню передових практик і надає можливості для впровадження поліпшень у систему управління кадрами компанії.

Ці показники допомагають працівникам успішно виконувати планові завдання, раціонально використовувати робочий час, покращувати трудову дисципліну та виконання обов'язків, акцентуючи увагу на вдосконаленні організації праці. В умовах ринкової економіки важливими є економічні показники, такі як прибуток, продуктивність праці, обсяг продажів, рентабельність, співвідношення темпів зростання продуктивності праці до темпів зростання середньої заробітної плати, фонд оплати праці, а також витрати на управління.

Розглянемо методику розрахунку ефективності витрат на персонал, яку запропонував Крамаренко В. І. Фахівці сходяться в думці, що економічна і

соціальна ефективність роботи з персоналом є нерозривно пов'язаними. Це призводить до того, що існують два головні напрямки оцінки ефективності витрат на персонал.

По-перше, це загальна ефективність витрат, яка відображає відносний ефект від їхнього використання.

По-друге, це порівняльна ефективність витрат, що є ключовою під час прийняття рішень щодо різних варіантів технічних удосконалень у процесі праці, які впливають на кількість, склад, структуру та рівень оплати працівників, а отже, і на самі витрати.

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

#### 3.1. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства

Для вирішення завдань управління персоналом підприємства ТОВ «Газорозподільні мережі України» необхідно враховувати різноманітні фактори з різним ступенем важливості, які визначаються взаємними вимогами окремих співробітників, трудового колективу та самого підприємства. Розробляючи відповідні рекомендації, основна увага була зосереджена на таких аспектах:

1. Підприємство має забезпечити ефективну структуру та оптимальну чисельність персоналу, які гарантуватимуть своєчасне виконання визначених функцій на високому рівні якості.

2. Ефективне використання наявного персоналу є важливою передумовою успішної діяльності підприємства.

3. Необхідно задовольняти ключові потреби працівників, створюючи умови для максимального розкриття їхніх особистісних якостей та професійного потенціалу.

4. Специфіка діяльності підприємства та рівень заробітної плати суттєво впливають на якість роботи персоналу. При цьому варто враховувати соціальні та правові аспекти, які значним чином впливають на ефективність використання трудових ресурсів. Таким чином, комплексний підхід до управління персоналом, заснований на перерахованих засадах, дозволяє оптимізувати роботу підприємства й підвищити його загальну ефективність.

Виходячи з наведеного аналізу існуючої системи управління персоналом, пропонується впровадити низку заходів для її вдосконалення. Основна мета цих заходів полягає в: зниженні рівня плинності кадрів; формуванні

сприятливого соціально-психологічного клімату в колективах та зміцненні трудової дисципліни.

Варто зазначити, що висока плинність кадрів негативно впливає на діяльність підприємства, адже залучення нових працівників та їх адаптація вимагають значних фінансових і часових витрат. Для подолання цих викликів рекомендується запровадження заходів для утримання персоналу. Зокрема, важливо вчасно визначати причини та мотиви звільнень працівників. Відповідну роботу доцільно здійснювати силами відділу кадрів через аналіз анкетних даних і проведення інтерв'ю з тими, хто залишає робочі місця. Як правило, основними причинами звільнень є незадоволеність умовами праці чи рівнем оплати. Зниження плинності кадрів може бути досягнуто також за рахунок ефективних мотивуючих механізмів.

У зв'язку з цим пропонується впровадження комплексу заходів для оптимізації системи мотивації персоналу ТОВ «Газорозподільні мережі України» шляхом впровадження мотиваційного моніторингу та підвищення мотивації персоналу (тал. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Запропоновані заходи оптимізації системи мотивації персоналу підприємства**

| Назва заходу                                  | Суть   | Очікувані результати   |
|---|--|--|
| Система мотиваційного моніторингу             | Створення постійного контролю за станом мотивації персоналу шляхом опитувань і аналітики | Підвищення ефективності управлінських рішень, виявлення проблем, зростання мотивації працівників |
| Оновлення системи оплати праці та преміювання | Введення компенсаційної оплати, преміювання за моделлю Скенлона (1:3)                    | Зменшення плинності кадрів, зростання продуктивності праці, підвищення лояльності персоналу      |
| Програма гуманізації праці                    | Покращення умов праці, розвиток довгострокової кар'єри, залучення до управління          | Підвищення задоволеності працівників, формування стабільного та ефективного колективу            |

Джерело: власна розробка.

Ефективне використання персоналу значною мірою залежить від формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому

колективі. Як показують дослідження, цього можна досягти через налагодження якісних взаємовідносин між співробітниками, між працівниками та керівництвом, а також через дотримання умов трудового договору й забезпечення соціальних гарантій. Колективи з нездоровим морально-психологічним кліматом, як правило, характеризуються низьким рівнем продуктивності та високою плинністю кадрів.

Дослідження чинників покращення продуктивності працівників було проведено на основі анкетного опитування співробітників ТОВ «Газорозподільні мережі України» (табл. 3.2).

Таблиця 3.1

**Результати анкетування щодо вивчення факторів підвищення віддачі працівників у ТОВ «Газорозподільні мережі України»**

| Питання   | Відповіді |    |           |    |              |   |
|---|-----------|----|-----------|----|--------------|---|
|   | позитивні |    | негативні |    | не відповіли |   |
|   | осіб      | %  | осіб      | %  | осіб         | % |
| 1. Чи впливає на результати виконуваної Вами роботи врахування керівництвом при розподілі завдань Ваших індивідуально-особистісних характеристик? | 48        | 60 | 30        | 38 | 2            | 2 |
| 2. Чи сприяють характеристики соціально-психологічного клімату колективу повному використанню Ваших індивідуально-особистісних якостей?           | 40        | 50 | 35        | 44 | 5            | 6 |
| 3. Чи достатнім є рівень Вашої професійної підготовки для більш повного використання індивідуально-особистісних характеристик?                    | 70        | 88 | 7         | 9  | 3            | 3 |
| Всього опитано:   | 80        |    |           |    |              |   |

Джерело: розроблено автором.

У межах опитування взяли участь 80 осіб, які відзначили важливість врахування керівництвом їхніх індивідуальних характеристик під час розподілу завдань, що суттєво впливає на результати їхньої роботи. Згідно з отриманими даними, 45% респондентів вважають, що умови виконуваної роботи повністю сприяють ефективному використанню їхніх особистих якостей, 15% зазначають, що ці умови загалом сприяють цьому, тоді як 38% відзначають відсутність такого сприяння. Отримані результати свідчать про

існування в 38% опитаних резервів для підвищення продуктивності праці шляхом більш ефективного використання їхніх індивідуальних особливостей.

Аналіз результатів анкетування щодо факторів підвищення віддачі працівників у ТОВ «Газорозподільні мережі України» свідчить про наявність як сильних, так і проблемних аспектів у системі управління персоналом. Перш за все, 60% опитаних працівників зазначили, що індивідуально-особистісні характеристики враховуються керівництвом при розподілі завдань, що позитивно впливає на результати їхньої роботи. Однак 38% дали негативну відповідь, що вказує на потребу в більш гнучкому та персоніфікованому підході до управління трудовими процесами. Щодо соціально-психологічного клімату в колективі, 50% респондентів відзначили його позитивний вплив на використання власного потенціалу. Водночас 44% вважають, що внутрішнє середовище не сприяє повному розкриттю їхніх можливостей, що свідчить про потребу в покращенні міжособистісних відносин та командної взаємодії. Найбільш позитивною виявилась оцінка рівня професійної підготовки - 88% працівників вважають його достатнім для повного використання власних здібностей. Це свідчить про високий рівень кваліфікації персоналу, який, за наявності сприятливих умов, здатен забезпечити високу ефективність роботи.

Таким чином, результати анкетування вказують на необхідність посилення управлінської уваги до психологічного клімату та врахування особистісних особливостей працівників з метою підвищення загальної продуктивності.

Проведене дослідження підтверджує, що одним із ключових чинників підвищення продуктивності праці та утримання персоналу є кар'єрне планування. У ТОВ «Газорозподільні мережі України» наразі відсутня система кар'єрного зростання, що негативно впливає на мотивацію працівників. Запровадження офіційної програми кар'єрного планування сприятиме формуванню відчуття стабільності та підвищенню зацікавленості у професійному розвитку. Кар'єрне планування варто реалізовувати через загальні моделі (для груп фахівців) та конкретні моделі (із деталізованими

етапами підготовки кадрів до заміщення посад). Поєднання цих підходів дозволить оптимізувати кадровий потенціал відповідно до стратегічних цілей підприємства. З метою додаткової мотивації персоналу доцільно запровадити конкурс «Кращий працівник року», результати якого визначатимуться шляхом таємного голосування. Такий захід сприятиме покращенню психологічного клімату в колективі, зростанню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів.

### **3.2. Пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики ТОВ «Газорозподільні мережі України»**

Кадрова політика ТОВ «Газорозподільні мережі України» покликана формувати стратегічний курс управління персоналом, визначаючи принципи добору, утримання, розвитку та ефективного використання кадрів відповідно до законодавчих вимог і кон'юнктури ринку праці. Її мета — забезпечення оптимального балансу між кількісними та якісними параметрами персоналу в динамічному середовищі.

Цільове завдання кадрової політики передбачає вибір ефективних шляхів вирішення кадрових дилем, зокрема: збереження персоналу як альтернатива звільненню, із залученням механізмів перекваліфікації та гнучкого перерозподілу функцій; внутрішня підготовка кадрів проти зовнішнього найму, залежно від економічної доцільності та специфіки посад; переорієнтація працівників, що підлягають скороченню, як джерело покриття нових кадрових потреб; оптимізація чисельності працівників шляхом раціоналізації навантаження без необхідності розширення штату; інвестиції в підготовку спеціалістів із вузьким профілем або універсальних кадрів, з урахуванням стратегічних потреб підприємства. Застосування адаптивної кадрової політики дозволить підприємству зберігати кадрову стійкість, підвищувати продуктивність та гнучко реагувати на зміни у зовнішньому

середовищі. Запропонована модель удосконалення управління персоналом наведена на рис. 3.1.



**Рис. 3.1** Модель удосконалення кадрової політики ТОВ «Газорозподільні мережі України»

Джерело: розроблено автором.

Ця модель спрямована на вдосконалення всіх аспектів кадрової політики ТОВ «Газорозподільні мережі України» для забезпечення ефективної, стабільної та інноваційної роботи персоналу. Результати оцінки ефективності впровадження напрямів представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Оцінка ефективності діючої та запропонованої моделі удосконалення кадрової політики в ТОВ «Газорозподільні мережі України»**

| Показник  | 2022 р.  | 2023 р.  | 2024 р.  | Проект на 2025 р. |
|---|----------|----------|----------|-------------------|
| Витрати на оплату праці, тис. грн.                                    | 24294,00 | 26353,00 | 28424,00 | 30368,00          |
| витрати на соціальні заходи, тис. грн.                                | 4978,00  | 5513,00  | 5686,00  | 6987,00           |
| Витрати на виробництво, тис. грн.                                     | 15905,00 | 18370,00 | 16950,00 | 17689,00          |
| Питома вага витрат на персонал в загальній сумі операційних витрат, % | 31,30    | 30,01    | 33,55    | 39,50             |
| Валовий прибуток, тис. грн.   | 40912,00 | 38121,00 | 40912,00 | 43686,00          |
| Коефіцієнт ефективності витрат на персонал підприємства               | 1,40     | 1,20     | 1,20     | 1,21              |

Джерело: розраховано автором за даними.

Аналіз отриманих результатів демонструє позитивні тенденції та потенційне зростання ефективності в результаті впровадження запропонованих змін. Зокрема, проєкт на 2025 р. передбачає збільшення валового прибутку до 43 686 тис. грн., що свідчить про очікуване зростання загальної фінансової ефективності підприємства. Зростання питомої ваги витрат на персонал у загальній сумі операційних витрат до 39,50% у 2025 р., поряд зі збільшенням витрат на оплату праці та соціальні заходи, вказує на стратегічні інвестиції в людський капітал. Коефіцієнт ефективності витрат на персонал підприємства, який прогнозується на рівні 1,21 у 2025 р., показує, що кожна гривня, вкладена в персонал, принесе більший дохід.

Ключові переваги запропонованої моделі:

- комплексність, оскільки, модель охоплює широкий спектр напрямів, включаючи аналіз, створення прозорих систем, розвиток талантів, стимулювання, вдосконалення комунікації, зміцнення корпоративної культури, впровадження інновацій та співпрацю з громадою;

- адаптивність. Застосування адаптивної кадрової політики дозволить підприємству зберігати кадрову стійкість та гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, що є критично важливим в сучасних умовах;

- фокус на розвиток, а саме програми розвитку лідерів, менторинг та інвестиції в підготовку спеціалістів свідчать про орієнтацію на довгостроковий розвиток персоналу;

- інноваційність. Впровадження сучасних технологій та використання штучного інтелекту у кадрових процесах дозволить оптимізувати роботу та підвищити її ефективність.

Для забезпечення ефективної реалізації запропонованої моделі ТОВ «Газорозподільні мережі України» доцільно зосередитися на таких аспектах: детальне планування та поетапне впровадження; запровадити регулярний моніторинг та оцінку ефективності впровадження змін, використовуючи як кількісні, так і якісні показники. Активно залучати співробітників до процесу вдосконалення кадрової політики, збирати зворотний зв'язок та враховувати їхні пропозиції для підвищення рівня задоволеності та мотивації та забезпечити постійний розвиток компетенцій HR-фахівців, щоб вони могли ефективно впроваджувати нові інструменти та методики управління персоналом.

Загалом, запропонована модель є обґрунтованою та має значний потенціал для вдосконалення кадрової політики ТОВ «Газорозподільні мережі України», що в кінцевому підсумку призведе до підвищення продуктивності, стабільності та інноваційності роботи компанії.

## ВИСНОВКИ

1. Постачання газу для населення залишається основним джерелом доходів, частка якого зросла з 55% у 2022 р. до 61% у 2024 р. Це може вказувати на збільшення обсягів або тарифів для населення. Отже основна тенденція свідчить про зміну структури доходів на користь постачання газу для населення при загальному зменшенні доходів підприємства в 2024 р. порівняно з 2022 р. Варто зазначити, що ТОВ «Газорозподільні мережі України» протягом багатьох років є постачальником газу для населення та підприємців. Окрім постачання газу вона надає додаткові послуги, такі як ремонт обладнання, вставлення та пломбування лічильників. Останні фінансові показники підприємства вказують на зменшення доходів підприємства, що може бути причиною нестабільного фінансового стану та кризи національної економіки і низьку платоспроможність населення.

2. Середньорічна чисельність працівників продемонструвала суттєве скорочення. Якщо у 2022 рр. на підприємстві працювало 1699 осіб, то до 2024 р. їхня кількість зменшилася до 1241 особи, що становить зниження на 458 осіб, або приблизно на 26,96%. Це може вказувати на процеси оптимізації штату, реструктуризацію, автоматизацію певних функцій або інтеграцію з іншими структурами, що є частиною стратегії розвитку ТОВ «Газорозподільні мережі України». Незважаючи на скорочення чисельності, показники відпрацьованих годин та днів на одного працівника у 2024 р. зросли порівняно з 2022 р., що свідчить про інтенсифікацію праці та зростання навантаження на кожного співробітника в умовах зменшення загальної чисельності.

3. Ефективне використання персоналу значною мірою залежить від формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Як показують дослідження, цього можна досягти через налагодження якісних взаємовідносин між співробітниками, між працівниками та керівництвом, а також через дотримання умов трудового договору й забезпечення соціальних гарантій. Колективи з нездоровим

морально-психологічним кліматом, як правило, характеризуються низьким рівнем продуктивності та високою плинністю кадрів.

4. У межах опитування взяли участь 80 осіб, які відзначили важливість врахування керівництвом їхніх індивідуальних характеристик під час розподілу завдань, що суттєво впливає на результати їхньої роботи. Згідно з отриманими даними, 45% респондентів вважають, що умови виконуваної роботи повністю сприяють ефективному використанню їхніх особистих якостей, 15% зазначають, що ці умови загалом сприяють цьому, тоді як 38% відзначають відсутність такого сприяння. Отримані результати свідчать про існування в 38% опитаних резервів для підвищення продуктивності праці шляхом більш ефективного використання їхніх індивідуальних особливостей.

5. Оцінюючи ефективність діючої та пропонованої моделі удосконалення кадрової політики в ТОВ «Газорозподільні мережі України» Аналіз отриманих результатів демонструє позитивні тенденції та потенційне зростання ефективності в результаті впровадження запропонованих змін. Зокрема, проєкт на 2025 р. передбачає збільшення валового прибутку до 43 686 тис. грн., що свідчить про очікуване зростання загальної фінансової ефективності підприємства. Зростання питомої ваги витрат на персонал у загальній сумі операційних витрат до 39,50% у 2025 р., поряд зі збільшенням витрат на оплату праці та соціальні заходи, вказує на стратегічні інвестиції в людський капітал. Коефіцієнт ефективності витрат на персонал підприємства, який прогнозується на рівні 1,21 у 2025 р., показує, що кожна гривня, вкладена в персонал, принесе більший дохід.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дуляба Н. І., Озарчук К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск 39. С. 165-170.
2. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Тернопіль.: *Економічна думка*, 2018. С. 86-90.
3. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 07 лют. 2019 р. № 959-ХІІ. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T095900> (дата звернення: 17.03.2025).
4. Круш П.В., Подвігіна В.І., Гулевич В.О. Організація виробництва. Підручник. К.: Каравела, 2018. 552 с
5. Жаїнська І. В. Основні аспекти сучасних змін у маркетинговому менеджменті. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2 (104). С. 45–50.
6. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. / Т. В. Князева та ін. Київ : НАУ, 2019. 162 с.
7. Козик В.В., Гавриляк А.С. Організація виробництва. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 256 с.
8. Іванов В.Б., Кохась О.М., Хмелевський С.М. Потенціал підприємства: науковометод. посіб. К.: Кондор, 2019. 300 с.
9. Гришко Н. Місце процесу управління витратами в діяльності промислового підприємства. *Економіст*. 2023. №11. С.68-69.
10. Драган О.І. Удосконалення методики формування витрат на виробництво продукції (послуг) на підприємствах м'ясної промисловості. *Економіка, фінанси, право*. 2023. № 2. С. 11-15.
11. Економіка аграрного підприємства / С.І. Михайлов та ін. К.: Укр. Центр духовної, культури, 2021. 396 с.

12. Економіка підприємства : підручник. Під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
13. Еліягу Голдратт, Джефф Кокс - «Мета. Процес безперервного вдосконалення (нова обкл.)». К: Наш Формат, 2019. 448 с.
14. Гринь Є. Ефективність управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Харків : Смугаста типографія, 2018. 47 с.
15. Гевко І. Б., Оксентюк А. О. Організація виробництва: теорія і практика. Підручник. К.: Київ, 2018. 178 с.
16. Боярко І. М., Гриценко Л. Л. Інвестиційний аналіз: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 400 с.
17. Асеев Г. Г. Становлення й розвиток українського ринку систем управління підприємством. Вісник Книжкової палати. 2018. № 12. С. 23–25.
18. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА*. 2020. Т. 133: Економічні науки. С. 65-70.
19. Абрамович І. А., Воловик Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52-56.
20. Кіктев І.П. Економічна модель взаємодії господарського суб'єкта АПК із зовнішнім середовищем. *Економіка АПК*. 2010. №2. С.61-63.
21. Кобелєв В. М., Василюк К. О. Методичні підходи щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 19(1295). С. 98-103.
22. Безродна С. М. Управління якістю: навч. посіб. для студентів економ. спец. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2021. 174 с.
23. Коляденко І. І. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес навігатор*. 2022. № 2-2 (45). С. 7-10.

24. Кольбашенко Д.А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка*. 2022. № 2 (285). С. 237-244.
25. Чалюк Ю. О. Детермінанти цифровізації економіки та суспільства. *Інтелект XXI*. 2020. № 5. С.138–143.
26. Чалюк Ю. О. Цифрова конкурентоспроможність країн. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 50. С.23–30.
27. Перебийте В.І. Удосконалення системи управління сільськогосподарським підприємством у ринкових умовах. *Економіка АПК*. 2020. № 7. С. 17-23.
28. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2019. С. 58-62.
29. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2018. № 6.– С. 45-51.
30. Степанцова Ю.М. Мотивація персоналу та важливість її вимірювання на вітчизняних підприємствах. *Сталий розвиток економіки*. № 3. 2020. С. 106-108.
31. Шматковська Т. О., Коробчук Т. І., Борисюк О. В. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в системі обліково-аналітичного забезпечення щодо моделювання бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53.
32. Шматковська Т. О., Стащук О. В., Дзямулич М. І. Великі дані та бізнес-моделювання економічних систем. *Ефективна економіка*. 2021. № 5.
33. Шинкаренко В.М. Мотивація результатів діяльності працівників Україна: аспекти праці. 2018. № 3. С. 25-29.
34. Шишкін В. Матеріальне стимулювання працівників. Назва журналу. 2019. №2 (110). С. 14-17.
35. Щегорцова В.М. Управління мотивацією праці державних службовців в органах виконавчої влади України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. №2(40). С.1-6.

36. Омельченко О.В. Удосконалення кадрової політики у ТОВ «Газорозподільні мережі України» в контексті підвищення ефективності його діяльності. Збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції: *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнес*. Електронне видання у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик . Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. Т.1. с. 255-257.

37.Бездітко О. Є., Омельченко О. В. ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА Наукові читання – 2025: зб. наукових праць працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ менеджменту, бізнесу і права Поліського національного університету. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 10-13.

38. Бандура О. Ефективність ринків і економічна ефективність: проблеми вимірювання і зв'язок з економічним циклом. *Економічна теорія*, 2018. № 2. С. 38-51.

39. Колот В. М. Підприємництво: організація, ефективність, бізнес-культура: навч. посіб. К., 2019. 444 с.

40. Вихрущ В.П. Економіка підприємств. Тернопіль, 2020. 203 с.

## ДОДАТКИ

**Основні економічні показники господарської діяльності  
підприємства, 2022-2024 рр.**

| Показник   | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2022 у %<br>до 2024р. |
|--|---------|---------|---------|-----------------------|
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт), тис. грн | 552292  | 846792  | 897590  | 162,52                |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг, робіт), тис. грн             | 525319  | 940011  | 701813  | 133,59                |
| Валовий прибуток (збиток), тис. грн.   | 26973   | -93219  | -195777 | -614,60               |
| Інші операційні доходи, тис.грн.   | 5182    | 49099   | 13899   | 268,21                |
| Адміністративні витрати, тис. грн.   | 57467   | 76336   | 78901   | 137,29                |
| Інші операційні витрати, тис. грн.   | 62542   | 54998   | 78113   | 124,89                |
| Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток), тис. грн.                | -87854  | -175454 | -       | 45,51                 |
| Інші фінансові доходи, тис. грн.   | 332     | 185     | 345     | 103,91                |
| Фінансові витрати, тис. грн  | 7137    | 6897    | 6988    | 97,91                 |
| Фінансовий результат до оподаткування (збиток), тис. грн                           | -94659  | -182166 | -       | 46,67                 |
| Податок на прибуток, тис. грн  | 3709    | 206     | -       | 0,79                  |
| Чистий фінансовий результат, тис. грн  | -97768  | -182372 | -       | 43,82                 |
| Рентабельність діяльності, %   | -17,70  | -21,53  | -       | 112,07                |
| Рентабельність продукції, %  | 5,13    | -9,91   | -27,89  | -543,66               |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

**АНКЕТА**

*Дослідження факторів підвищення віддачі працівників у ТОВ  
«Газорозподільні мережі України»*

(Анонімно. Дані використовуються лише в узагальненому вигляді)

**1. Ваша посада (необов'язково):**

---

**2. Стаж роботи у компанії:**

- Менше 1 року
- 1–3 роки
- 4–7 років
- Понад 7 років

**3. Як ви оцінюєте рівень своєї мотивації на роботі?**

- Високий
- Середній
- Низький

**4. Що найбільше впливає на вашу продуктивність? (оберіть до 3 варіантів):**

- Розмір заробітної плати
- Атмосфера в колективі
- Стиль керівництва
- Можливості для професійного розвитку
- Робочі умови
- Гнучкий графік
- Визнання результатів роботи

**5. Наскільки ви задоволені умовами праці (приміщення, обладнання, безпека)?**

- Повністю задоволений
- Частково задоволений
- Не задоволений

**6. Чи відчуваєте ви, що ваша праця цінується керівництвом?**

- Так
- Частково
- Ні

**7. Що, на вашу думку, може підвищити вашу віддачу?**

---

**8. Чи хотіли б ви проходити додаткові навчання або тренінги?**

- Так
- Ні

**9. Ваші побажання щодо покращення умов праці та мотивації:**

---

**10. Робоче середовище та умови праці:**

Як ви оцінюєте умови праці у компанії?

- Відмінні
- Добрі
- Задовільні
- Погані

Чи достатньо у вас технічних ресурсів для якісного виконання роботи?

- Так
- Частково
- Ні

Наскільки комфортним є ваше робоче місце?

(1 – зовсім не комфортне, 5 – дуже комфортне)

- 1  2  3  4  5
- 

**11. Мотивація та визнання:**

Який фактор найбільше мотивує вас у роботі?

- Заробітна плата
- Кар'єрне зростання
- Визнання з боку керівництва
- Стабільність
- Інше: \_\_\_\_\_

Чи відчуваєте ви, що ваша праця оцінюється належним чином?

- Так
- Ні
- Частково

Які нематеріальні стимули були б для вас ефективними?

- Похвала/визнання
  - Гнучкий графік
  - Додаткові дні відпустки
  - Навчання/підвищення кваліфікації
- 

## **12. Комунікація та керівництво:**

Наскільки ефективна комунікація між вами та керівництвом?

- Дуже ефективна
- Достатньо ефективна
- Недостатньо ефективна
- Взагалі неефективна

Чи враховується ваша думка при прийнятті рішень?

- Завжди
  - Іноді
  - Ніколи
- 

## **13. Професійний розвиток:**

Чи маєте ви можливість підвищувати кваліфікацію на роботі?

- Так
- Ні
- Частково

Чи цікаво вам проходити навчання, тренінги або сертифікації?

- Так
  - Ні
- 

## **14. Загальне задоволення:**

Наскільки ви задоволені своєю роботою загалом?

(1 – зовсім не задоволений, 5 – повністю задоволений)

- 1  2  3  4  5

Що, на вашу думку, компанія може покращити для підвищення ефективності працівників?

